



MODELOS DE NEGOCIO DE LAS EDITORIALES DE REVISTAS CIENTÍFICAS: IMPLICACIONES PARA EL ACCESO ABIERTO



Anna Villarroya, Melba Claudio-González, Ernest Abadal y Remedios Melero



Anna Villarroya es doctora en economía del sector público y licenciada en derecho y en economía por la *Universitat de Barcelona (UB)*. Es profesora del *Departamento de Economía Pública, Economía Política y Economía Española* de la *UB*, donde imparte las asignaturas “Marco económico y estructura de los sectores culturales” e “Información y sociedad”. Es autora de diversos artículos y capítulos de libro sobre economía y política cultural.

Universitat de Barcelona
Facultat de Biblioteconomia i Documentació
Melcior de Palau, 140. 08014 Barcelona, España
annavillarroya@ub.edu



Melba Claudio-González es miembro del grupo de investigación consolidado *Cultura y contenidos digitales* de la *Universidad de Barcelona (UB)* e investigadora del proyecto “Acceso abierto a la producción científica” donde enmarca su tesis doctoral “Modelos de negocio de la edición de revistas científicas españolas”. Es licenciada en administración de empresas (*Universidad de Puerto Rico*), máster en políticas culturales (*UB*) y obtuvo el DEA con el proyecto “Modelos de gestión del trabajo en red”.

Global University Network for Innovation
Jordi Girona, 31 - Edif. TG (S-1). 08034 Barcelona, España
melbaclaudio@gmail.com



Ernest Abadal es catedrático de la *Facultat de Biblioteconomia i Documentació* de la *Universitat de Barcelona*. Licenciado en filosofía, diplomado en biblioteconomía y documentación y doctor en ciencias de la información. Autor de diversos artículos y monografías sobre publicación digital. Co-dirige un proyecto de investigación sobre acceso abierto a la ciencia en España (<http://www.accesoabierto.net>) y es coordinador del grupo de investigación consolidado *Cultura y contenidos digitales*.

Universitat de Barcelona
Facultat de Biblioteconomia i Documentació
Melcior de Palau, 140. 08014 Barcelona, España
abadal@ub.edu



Remedios Melero, doctora en ciencias químicas, es científico titular del *CSIC* y vicepresidente de la *European Association of Science Editors*. Sus temas de trabajo incluyen publicaciones electrónicas, procesos de arbitraje académico, acceso abierto a la ciencia y derechos de explotación de autores y revistas. Forma parte del grupo de investigación *Acceso abierto a la producción científica*, dedicado al estudio y análisis de políticas institucionales y repositorios de acceso abierto, y modelos de negocio de las publicaciones científicas.

Instituto de Agroquímica y Tecnología de Alimentos
Apartado 73. 46100 Burjassot, Valencia, España
rmelero@iata.csic.es

Resumen

Se presenta y define un conjunto de parámetros para analizar los modelos de negocio de las editoriales científicas, y en especial las que ofrecen acceso abierto a sus contenidos en todas o en alguna de sus revistas. Se ofrece una definición del término “modelo de negocio” que supera la vieja restricción conceptual ligada a las fuentes de financiación. Esta visión más completa requiere extender el análisis de las fuentes de financiación a otros componentes económico-financieros y también a las dimensiones operativa y estratégica de la editorial. De esta forma se pueden abordar con mayores garantías la interpretación y el análisis de los distintos modelos de negocio de las editoriales científicas.

Palabras clave

Acceso abierto, Editoriales, Modelos de negocio, Revistas científicas, Economía, Finanzas, Operaciones, Estrategias.

Artículo recibido el 30-10-11

Aceptación definitiva: 20-02-12

Title: Business models of scholarly publishers: implications for open access

Abstract

A set of parameters to analyze business models of scientific publishers, especially those that offer open access to their content for all or some of their journals, is presented and defined. A definition of the term “business model” that exceeds the old conceptual restriction tied to funding sources is given. This more complete view of the business model requires extending the analysis of funding sources to other economic and financial components as well as operational and strategic dimensions of the publisher. This allows a better and more authoritative interpretation and analysis of the various business models of scientific publishers.

Keywords

Open access, Publishers, Business models, Scholarly journals, Economics, Financing, Operations, Strategies.

Villarroya, Anna; Claudio-González, Melba; Abadal, Ernest; Melero, Remedios. “Modelos de negocio de las editoriales de revistas científicas: implicaciones para el acceso abierto”. *El profesional de la información*, 2012, marzo-abril, v. 21, n. 2, pp. 129-135.

<http://dx.doi.org/10.3145/epi.2012.mar.02>

1. Introducción

Las TIC, e internet en particular, han revolucionado la cadena de producción y difusión de los productos culturales, y ello ha afectado a las editoriales. Además, la aparición del movimiento de acceso abierto (OA) a la ciencia ha hecho replantear la sostenibilidad de los modelos de negocio de las editoriales científicas.

Recientemente han proliferado los estudios sobre este tema, pero sin embargo la mayoría analiza aspectos no económicos como los derechos de explotación, las políticas de autoarchivo o el impacto de las publicaciones en acceso abierto, entre otros.

Este artículo propone un conjunto de parámetros que permite analizar los modelos de negocio de las editoriales científicas, en especial las de acceso abierto.

2. Antecedentes

La frecuente utilización del término “modelo de negocio”, sobre todo desde finales del siglo XX en la jerga de gestión y en la prensa económica (Feng *et al.*, 2001), no ha ido acompañada de una definición clara y consensuada (Rappa, 2000; Petrovic *et al.*, 2001; Morris *et al.*, 2005; Jansen *et al.*, 2007; Günzel; Wilker, 2009). De la revisión de las definiciones es posible distinguir dos tendencias:

- las que reducen el concepto “modelo de negocio” a “modelo de ingresos” y,
- las más amplias, que incluyen también el diseño de la estrategia y la configuración de la organización que han de permitir explotar sus oportunidades de negocio.

A pesar del predominio de las primeras, el carácter complejo de la gestión de cualquier organización, con o sin ánimo de lucro, hace decantarnos por una propuesta conceptual integrada del término “modelo de negocio” que incluya las dimensiones económico-financiera, operativa y estratégica.

Estudios económicos sobre edición de revistas en acceso abierto

Definido el concepto de modelo de negocio que utilizaremos en el presente trabajo, revisaremos ahora los estudios que han analizado el negocio de la publicación científica desde una perspectiva económica. Han surgido con la expansión del movimiento de acceso abierto y se han centrado mayoritariamente en el análisis de la sostenibilidad y la consiguiente identificación de sus factores de éxito.

Uno de los trabajos más completos es el del Kaufman-Wills Group (2005), que analiza las fuentes de financiación tanto de las editoriales científicas tradicionales –que a veces ofrecen opciones de acceso abierto o con embargo en algunas de sus revistas–, como de las de acceso abierto, que tratan de diversificar sus fuentes de financiación para poder ofrecer gratuitamente sus contenidos a los lectores. Ambos tipos comparten incertidumbres: así, mientras los editores tradicionales temen por su supervivencia en un sistema de acceso abierto, los que ya publican así confían en nuevas fórmulas y otros recursos que permitan asegurar su sostenibilidad.

Waltham (2006; 2009) investigó las editoriales tradicionales y su adaptación a la publicación online. Los resultados del estudio publicado en 2006 y realizado a partir de entrevistas a nueve editoriales científicas ponen de relieve cómo a pesar del atractivo que el acceso abierto supone –al dar mayor visibilidad a la revista, así como a los autores y a sus trabajos científicos–, les preocupa su sostenibilidad financiera. Los ingresos por la publicación en abierto son insuficientes para cubrir los costes y generar un margen de beneficio que facilite la reinversión en innovación, nuevos contenidos y funciones, archivo de los contenidos actuales o la financiación de otras actividades propias de la sociedad científica (congresos, becas para jóvenes investigadores, etc.). Según esta autora, para el éxito del OA es clave la mayor rapidez en la citación y lectura de los artículos.

Con posterioridad y con la colaboración de ocho sociedades científicas líderes en los EUA, Waltham (2009) amplió su es-

Register for free at <https://www.scipedia.com> to download the version without the watermark

tudio a ocho revistas de humanidades y ciencias sociales. Entre los resultados destaca la difícil sostenibilidad que el cambio a un modelo de acceso abierto –en el que el autor paga por publicar– tendría en las ocho revistas analizadas, debido a las dificultades para obtener recursos externos, en contraste con las revistas de ciencia, técnica y medicina. Asimismo, el estudio resalta la dependencia de los ingresos procedentes de la publicación en papel (fundamentalmente vía suscripciones institucionales), que en el caso de ser suprimida reduciría drásticamente los beneficios de las revistas analizadas.

Por su parte, *Cambridge Economic Policy Associates* (2008)¹ analizó el impacto en términos de costes y beneficios que comportaría el cambio a un sistema de publicación únicamente electrónico y en abierto. Llegó a la conclusión de que en el supuesto de que el 90% de las revistas se publicaran en formato digital se produciría un ahorro neto aproximado del 10% en el sistema de comunicación científica del Reino Unido. Este ahorro sería consecuencia básicamente de la disminución de los costes de edición, distribución y acceso, y correspondería en su mayor parte a las bibliotecas, que verían reducidos los costes de suscripción. En el supuesto de que el 90% de los artículos estuviera en acceso abierto, sustentado por el pago por publicar, el estudio observa también reducciones importantes en los costes de publicación, distribución y acceso, repartiéndose en este caso el ahorro a partes iguales entre los editores y las bibliotecas. Los costes y beneficios se distribuirían, sin embargo, desigualmente entre instituciones: los pagos por publicación de las instituciones más intensivas en investigación –es decir, las que producen más artículos– tenderían a ser superiores a los que realizan ahora por sus suscripciones bibliotecarias, mientras que las que investigan menos verían globalmente reducidos sus costes.

Entre los trabajos más recientes y con mayor impacto destacan los de *Houghton et al.* (2009b) y *Friend y Swan* (2010), que identifican y cuantifican los costes y beneficios de tres modelos de publicación académica: por suscripción, en acceso abierto, y de autoarchivo en repositorios². *Friend y Swan* (2010) adaptan a las universidades británicas el modelo económico previamente desarrollado por *Houghton et al.* (2009b) para el cálculo de costes y beneficios de los diversos modelos de comunicación científica. En líneas generales, ambos estudios concluyen que un acceso abierto a la ciencia mejoraría los rendimientos de la investigación, generando beneficios netos a largo plazo. La no coincidencia temporal entre el pago de los costes y la generación de los beneficios que se produciría en el período transitorio podría solventarse con el apoyo institucional de universi-

dades, centros de investigación y entidades de financiación de investigación. Ambos estudios ponen también de relieve cómo los beneficios económicos de la transición hacia sistemas de acceso abierto a la ciencia surgen de un uso más eficiente de los recursos, así como de una mayor eficacia en los esfuerzos de las universidades en el desempeño de sus tareas de investigación. Este ahorro en el interior de la universidad afectaría tanto a la comunidad científica como a las bibliotecas. Estudios similares, llevados a cabo en Dinamarca (*Houghton*, 2009) y los Países Bajos (*Houghton et al.*, 2009a), destacan también el ahorro económico que se produciría en esos países si todas las publicaciones científicas estuvieran en acceso abierto.

3. Parámetros para evaluar el modelo de negocio de las editoriales de revistas científicas

Desde un punto de vista económico-financiero, existen tres tipos de factores clave a la hora de evaluar un modelo de negocio: de viabilidad, de sostenibilidad y de adaptabilidad. Así, mientras los factores de viabilidad facilitan su existencia y la sostenibilidad tiene que ver con los recursos que el negocio es capaz de generar, la adaptabilidad hace referencia a su pervivencia y adecuación al futuro (*Weenink et al.*, 2008).

Tal y como se indicaba en el apartado anterior, la mayoría de trabajos que han analizado los modelos de negocio de las editoriales científicas lo han hecho de las fuentes de financiación como principal y/o único componente. Una aproximación más amplia requeriría extender el análisis a las dimensiones operativa y estratégica de la editorial.

Partiendo de la aproximación conceptual de *Morris et al.* (2005), en la tabla 1 se presentan y definen los componentes que, desde un punto de vista más holístico, deberían incluirse en la evaluación de los modelos de negocio de las editoriales científicas.

Dimensión económico-financiera

Las variables de decisión más importantes junto al nivel y composición de los ingresos serían el volumen y la estructura de los costes de todas y cada una de las revistas o unidades de negocio, así como su margen o beneficio sobre las ventas (*Crow; Goldstein*, 2003).

Los costes pueden ser fijos o variables. Los primeros son independientes de la tirada y son los relativos a la creación de contenido, primera copia y apoyo editorial (actividades de marketing, venta de publicidad, recursos humanos, financiación y administración). Entre los costes variables están la

Modelo de negocio		
Dimensión económica	Dimensión operativa	Dimensión estratégica
• Nivel y composición de ingresos	• Estructura organizativa	• Visión, misión, valores
• Volumen y estructura de costes	• Procesos de producción y prestación del servicio	• Identificación y relación con los agentes implicados en la cadena de valor
		• Diferenciación de producto
• Margen o beneficio operativo	• Distribución	• Segmentación del mercado
	• Logística	• Alianzas / redes

Tabla 1. Dimensiones del análisis de los modelos de negocio

Register for free at <https://www.scipedia.com> to download the version without the watermark

impresión (tirada en papel) y la distribución. Los editores que publican varias revistas pueden aprovechar economías de escala al poder repartir los costes fijos entre todas ellas.

Por lo que respecta a los costes de personal, mientras algunas editoriales tienen una gran parte de la plantilla contratada (a tiempo completo y/o parcial), otras externalizan parcialmente sus actividades a terceros. En muchas editoriales científicas gran parte del trabajo es voluntario (evaluación, revisión e incluso edición realizadas por miembros de las asociaciones científicas).

Según **Crow y Goldstein** (2003) los principales costes de lanzar al mercado una revista en acceso abierto son debidos a:

- puesta en marcha de un sistema de publicación digital, incluido desarrollo técnico y diseño del sitio web;
- sistema de gestión editorial online de los manuscritos;
- formateado de contenidos y asignación de metadatos;
- hospedaje de la web y archivo de los artículos.

Los costes fijos ligados a la “primera copia” no suelen variar demasiado entre una revista en acceso abierto y una de suscripción, pero los demás dependen del modelo de negocio elegido. Algunos editores –generalmente pertenecientes a instituciones públicas– comparten los gastos operativos y de desarrollo usando una misma plataforma de publicación electrónica, un mismo sistema administrativo y otros elementos no competitivos en los que la cooperación permite el aprovechamiento de economías de escala y la disminución del coste por artículo (**Crow; Goldstein**, 2003; **Waltham**, 2009). La plataforma *Recyt* de la *Fecyt*, que tiene instalado el programa de gestión de manuscritos *OJS*, es un ejemplo de esta filosofía.
<http://recyt.fecyt.es>

Según **Crow y Goldstein** (2003) y **Crow** (2009), las principales fuentes de ingresos (en *Open Access Journals*, en cualquier modelo de negocio) pueden dividirse en dos grandes grupos: las generadas por la propia actividad y las ajenas.

En el primer grupo se incluirían:

- tasas (pago de los propios autores para poder publicar, *article processing charges*);
- compra de separatas (*off print sales*);
- pagos extras por publicar ilustraciones en color, incluir fotografías o añadir páginas adicionales;
- publicidad;
- patrocinios;
- co-organización de conferencias y exposiciones con sociedades científicas;
- de distribuidores alternativos (ventas a agregadores o distribuidores de información);
- venta de otros productos o servicios (como la copia impresa o en cd-rom o por servicios susceptibles de conferir mayor valor añadido a los contenidos suministrados vía electrónica como la configuración personalizada del sitio web o los servicios de alerta);
- venta de productos varios: libros, cursos online, camisetas u otro tipo de merchandising, ya sea propio o de terceros.

En el segundo grupo, ingresos ajenos a la actividad de la revista, se incluirían por ejemplo los internos a la institu-

ción o sociedad (como las cuotas de los socios) o externos (subvenciones, donaciones, contribuciones voluntarias o en especie, procedentes de fundaciones, administraciones públicas, otras instituciones o incluso particulares, convenios de cooperación –normalmente con universidades, centros de investigación o sociedades científicas–).

Los editores comerciales dominan el mercado de la edición científica, obteniendo gran parte de sus ingresos por la venta a las bibliotecas de paquetes con centenares de revistas (los “big deals”) (*Cambridge Economic Policy Associates*, 2008).

Algunas sociedades científicas y universidades tienen que subvencionar sus publicaciones mientras no son rentables, pero si más tarde tienen éxito puede ser que entonces suceda al contrario. Éste es el caso de los servicios de publicaciones *Oxford* y *Cambridge University Press*, que invierten los beneficios obtenidos de su actividad editora en la propia universidad. Es decir, el carácter no lucrativo de esas instituciones no es obstáculo para la generación de beneficios, pero los reinvierten en proyectos científicos.

“ Para su sostenibilidad, las revistas en acceso abierto tienen que diversificar sus fuentes de financiación ”

Dimensión operativa

En esta sección abordaremos el diseño de una infraestructura y de unos procesos internos capaces de crear valor económico en la organización. Cuanto más especializados son los productos y servicios que se ofrecen, más compleja es la planificación y la toma de decisiones.

En el ámbito español son muy pocos los estudios que analizan esta dimensión del modelo de negocio. Partiendo del hecho de que cerca del 90% del total de editoriales científicos en España tiene solamente una revista (**Ruiz-Pérez**, 2010), la poca atención a este componente del modelo podría deberse a que para dichos editores la estructura organizativa y otros detalles de los métodos de producción de la revista se toman como tópicos o con muy poco margen para el cambio. Esto podría ser así en la medida en que la gestión de todo el proceso operativo está muy poco profesionalizada entre los editores pequeños y que, en muchos casos, es responsabilidad de una sola persona que, además, compagina la edición de la revista con su profesión.

Las revistas deben planificar el uso de los recursos disponibles de forma óptima y coherente, de forma que la actividad sea competitiva a medio y largo plazo. Para las revistas que están en vías de adoptar una política de acceso abierto, la reconfiguración de los procesos internos se hace indispensable, debiendo reformularse desde la producción hasta las nuevas formas de distribución de la información.

En relación con la estructura organizativa, la editorial tiene que decidir el número de trabajadores necesario para el desempeño de las diversas actividades (apoyo editorial, producción, ventas, marketing o tareas administrativas), según categorías laborales, tipos de contrato y el nivel de

Register for free at <https://www.scopedia.com> to download the version without the watermark

profesionalización deseado. También debe decidir qué innovaciones organizacionales instalar para la transformación correcta de su negocio editorial y para mejorar su competitividad (Sansonetti *et al.*, 2011).

Por lo que respecta a la distribución, las editoriales deben decidir los canales (en papel y/o en línea) a través de los cuales sus revistas pueden llegar a las audiencias. Cada canal tiene su propia estructura de gastos (por ejemplo, comisiones a agentes comerciales o a agregadores de contenidos), y de ingresos (por ej., publicidad online).

Dimensión estratégica

Por último, la construcción y evaluación del modelo de negocio también requiere preguntarse acerca de la estrategia empresarial a largo plazo: cómo posicionar competitivamente la organización (Tavlaki; Loukis, 2005) y cómo explotar las oportunidades de negocio. Autores como Zott *et al.* (2011) enfocan las cuestiones estratégicas en la creación de valor económico, la ventaja competitiva y el desempeño de la organización³.

En nuestro caso hay que analizar las diversas revistas o unidades de negocio y abordar aspectos tales como:

- políticas de acceso de cada una;
- perfil de los inversores o patrocinadores;
- pertenencia a redes;
- alianzas con otras editoriales, sociedades científicas o universidades;
- estrategias de segmentación de mercados con el objetivo de llegar a públicos diferenciados (vía distintos canales de distribución, formatos, idiomas, periodicidad, etc.).

Uno de los elementos críticos de cualquier modelo de negocio son los segmentos de audiencia o clientes a los que se pretende llegar con cada revista o unidad de negocio. Así, el editor debe identificar y evaluar el interés de los diferentes segmentos de clientes (autores, lectores, bibliotecas, patrocinadores, etc.), así como de los canales de comunicación y marketing necesarios para llegar a ellos.

Una revista puede disponer de una o más ofertas o propuestas de valor para sus clientes o audiencias. En las revistas en acceso abierto, por ejemplo, los lectores pagan con su atención; los financiadores (donantes, patrocinadores, instituciones académicas o centros de investigación) pagan por captar la atención de determinado público; y los autores (con sus artículos y ocasionalmente con dinero) pagan para llegar al mayor número posible de colegas, por el impacto de sus investigaciones y/o por el prestigio profesional que supone publicar en determinadas revistas. Así, el modelo de negocio convierte los contenidos del autor y la atención del lector en ingresos que hacen posible el funcionamiento de la revista. Estos ingresos dependerán, en último término, de la calidad y cantidad de los contenidos, del impacto de la investigación, así como de la reputación profesional de la audiencia que una revista es capaz de alcanzar.

En esta gestión de las relaciones con el cliente, el uso de las nuevas tecnologías también adquiere una especial relevancia al añadir valor económico a los servicios ofrecidos, cualquiera que sea el modelo elegido por el editor (Jansen *et al.*, 2007).

Como elemento crucial para el desarrollo de un modelo de negocio flexible (Magretta, 2002; Mansfield; Fourie, 2004; Lofthouse; KPMG, 2006; Seppänen; Mäkinen, 2006), las estrategias de comunicación ya no deben atender únicamente a los receptores del producto o servicio, sino que también deben procurar establecer y reforzar relaciones en red con todos los actores implicados en la actividad editorial.

4. Conclusiones

Las tecnologías de la información y la comunicación han ocasionado la migración de muchas revistas del formato papel al digital, lo cual ha obligado a sus editoriales a adoptar nuevos modelos de negocio. A esos cambios se suman las preocupaciones ya existentes sobre criterios de evaluación de las revistas, profesionalización de la edición científica, idioma y rentabilidad económica, entre otras. Es la suma de todas estas inquietudes la que ha motivado esta investigación en torno al concepto “modelo de negocio” y los parámetros de evaluación del mismo.

La complejidad de la gestión de cualquier organización hace decantarse por propuestas conceptuales integradas de dicho término, que superen la vieja restricción del concepto ligada al análisis sólo de los modelos de financiación. Así, tal y como ha sido presentado en este trabajo, “modelo de negocio” hace referencia al conjunto de variables de decisión interrelacionadas en las áreas económica, operativa y estratégica encaminadas a crear una ventaja competitiva en un determinado mercado (Morris *et al.*, 2005).

Los modelos de negocio deben revisarse a lo largo del tiempo para poder responder oportunamente a los cambios del

Register for free at <https://www.scipedia.com> to download the version without the watermark

Cabe destacar el carácter dinámico y el margen de adaptabilidad que deben acompañar las decisiones en torno a los componentes del modelo de negocio. Así, tanto en los casos de creación de un nuevo negocio editorial como en los de revistas con modelos tradicionales en proceso de evolución hacia el acceso abierto, es necesaria la revisión de los modelos de negocio a lo largo del tiempo para así poder responder oportunamente a los cambios en las condiciones del mercado, la tecnología o las normativas que afectan al sector (Melero; Abad-García, 2008; Günzel; Wilker, 2009; Chesbrough, 2010).

La bibliografía ha puesto de relieve cómo la sostenibilidad de las revistas en acceso abierto requiere de nuevas fórmulas estratégicas que permitan la diversificación de las fuentes de financiación. En una estrategia de generación de beneficios a largo plazo cobra especial importancia, desde la dimensión económico-financiera del modelo de negocio, el uso eficiente de los recursos; y, desde la dimensión operativa, la reconfiguración de los procesos internos que van desde la producción hasta las nuevas formas de distribución y acceso a la información. La dimensión estratégica añade a esta reconfiguración de los procesos la necesidad de que los nuevos actores y métodos de producción y prestación de

los servicios sean capaces de generar valor añadido en cada una de las etapas.

5. Notas

0. Este trabajo es un resultado del proyecto “El acceso abierto a la producción científica en España: análisis de la situación actual y presentación de políticas y estrategias para promover su desarrollo”, financiado por el *Plan Nacional de I+D* (CSO2008-05525-C02/SOCI).

1. Estudio impulsado por la *Research Information Network* (RIN) conjuntamente con el *Publishing Research Consortium* (PRC), la *Society of College*, las *National and University Libraries* (Sconul) y las *Research Libraries UK* (RLUK).

2. Línea de investigación impulsada por el *Joint Information Systems Committee* (JISC), proveedor de servicios tecnológicos para la docencia, la investigación y la gestión en las universidades británicas.

3. Para una explicación detallada de la creación de valor en las organizaciones y su relación con el modelo de negocio, véase Zott et al. (2011).

6. Referencias bibliográficas

Amit, Raphael; Zott, Christoph. “Value creation in e-business”. *Strategic management journal*, 2001, v. 22, n. 6-7, pp. 493-520.

http://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/e-business/Value_Creation_in_E-Business.pdf

<http://dx.doi.org/10.1002/smj.187>

Cambridge Economic Policy Associates (CEPA). *Activities, costs and funding flows in the scholarly communications system in the UK*. Report commissioned by the Research Information Network (RIN), the Publishing Research Consortium (PRC), the Society of College, National and University Libraries (Sconul), and Research Libraries UK (RLUK). United Kingdom: Research Information Network, 2008.

<http://www.rin.ac.uk/system/files/attachments/Activites-costs-flows-report.pdf>

Chesbrough, Henry. “Business model innovation: opportunities and barriers”. *Long range planning*, 2010, v. 43, n. 2-3, pp. 354-363.

<http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.010>

Chesbrough, Henry; Rosenbloom, Richard. “The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation’s technology spin-off companies”. *Industrial and corporate change*, 2002, v. 11, n. 3, pp. 529-555.

<http://www.hbs.edu/research/facpubs/workingpapers/papers2/0001/01-002.pdf>

<http://dx.doi.org/10.1093/icc/11.3.529>

Crow, Raym. *Income models for open access: an overview of current practice*. Washington: Scholarly Publishing & Academic Resources Coalition, Sparc Consulting Group, 2009.

http://www.arl.org/sparc/bm~doc/incomemodels_v1.pdf

Crow, Raym; Goldstein, Howard. *Guide to business planning for launching a new open access journal*. New York: Open Society Institute, Sparc Consulting Group, 2003.

http://www.soros.org/openaccess/pdf/business_planning.pdf

Feng, Hengyi; Froud, Julie; Johal, Sukhdev; Haslam, Colin; Williams, Karel. “A new business model? The capital market and the new economy”. *Economy and society*, 2001, Nov., v. 30, n. 4, pp. 467-503.

<http://www2000.wzb.eu/~vitols/Seminar/New%20Economy%20Seminar/Readings%201%20pdf/new%20business%20model.pdf>

<http://dx.doi.org/10.1080/03085140120089063>

Friend, Frederick; Swan, Alma. *How to build a case for university policies and practices in support of Open Access: a briefing paper*. United Kingdom: Joint Information Systems Committee (JISC), 2010.

<http://www.jisc.ac.uk/publications/programmerelated/2010/howtoopenaccess.aspx>

Günzel, Franziska; Wilker, Helge. “Patterns in business models: a case survey”. En: *RENT XXIII Entrepreneurial growth of the firm Budapest, Hungary*, 2009.

<http://www.eiasm.org/documents/abstracts/24362.pdf>

Hamel, Gary. *Leading the revolution*. Boston: Harvard Business School Press, 2000. ISBN: 978-1578511891

Houghton John. *Costs and benefits of alternative publishing models: Denmark*. Copenhagen: Denmark’s Electronic Research Library (DEFF), 2009.

http://www.knowledge-exchange.info/Files/File/downloads/DK_Costs_and_benefits_of_alternative_publishing_models.pdf

Houghton John; De-Jonge, Jos; Van-Oploo, Marcia. *Costs and benefits of research communication: The Dutch situation*. Netherlands: Surf Foundation, 2009a.

<http://www.surfoundation.nl/en/publicaties/Pages/CostsandBenefitsOfOpenAccessPublicationInTheDutchSituation.aspx>

Houghton, John; Rasmussen, Bruce; Sheehan, Peter; Oppenheim, Charles; Morris, Anne; Creaser, Claire; Greenwood, Helen; Summers, Mark; Gourlay, Adrian. *Economic implications of alternative scholarly publishing models: exploring the costs and benefits*. London & Bristol: Joint Information Systems Committee (JISC), 2009b.

<http://www.jisc.ac.uk/publications/reports/2009/economicpublishingmodelsfinalreport.aspx>

Jansen, Wendy; Steenbakkers, Wilchard; Jägers, Hans. *New business models for the knowledge economy*. England: Glower Publishing Limited, 2007. ISBN: 978 0566087882

Kaufman-Wills Group. *The facts about open access: a study of the financial and non-financial effects of alternative business models on scholarly journals*. United Kingdom: Association of Learned and Professional Society Publishers (Alpsp), 2005, ISBN: 978 0 907341 30 7.

<http://sippi.aaas.org/Pubs/FAOAcopleteREV.pdf>

Lofthouse, Gareth; KPMG International. *Rethinking the business model*. Hong Kong: The Economist Intelligence Unit Limited. An Economist Group business, 2006.

http://www.kpmg.com.hk/en/virtual_library/Financial_advisory_services/Rethinking_the_business_model.pdf

Register for free at <https://www.scipedia.com> to download the version without the watermark

Sansonetti, Angela; Simeoni, Paolo; Tartaglia, Filippo; Testa, Lorenzo. "How ICYS transform the publishing organiza-

Zott, Christoph; Amit, Raphael; Massa, Lorenzo. "The business model: recent developments and future research". *Journal of management*. 2011, v. 37, n. 4, pp. 1019-1042.
http://www.management.wharton.upenn.edu/managementresearch/docs/2011/BusinessModelRecDevs_Amit-Zott_JoM2011.pdf
<http://dx.doi.org/10.1177/0149206311406265>

<http://www.thinkepi.net/crecs2012>

